



# El Liderazgo Directivo y la Gestión Administrativa en los Gerentes de las Escuelas Básicas

## The Executive Leadership and the Administrative Management in the Managers of the Basic Schools

Grey Ledys Montiel Bozo<sup>1</sup>, Kleeder J. Bracho Pérez<sup>2</sup>

### INFORMACIÓN DEL ARTICULO

Fecha de recepción: 25 de Enero de 2018.

Fecha de aceptación: 05 de Junio de 2018.

<sup>1</sup>Mg. Gerencia Educativa. Universidad Rafael Urdaneta. Docente – Venezuela.

E-mail: [sindy.porras@unipamplona.edu.co](mailto:sindy.porras@unipamplona.edu.co)

<sup>2</sup>Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad Rafael Belloso Chacín. Docente – Venezuela.

E-mail: [kleeder8@hotmail.com](mailto:kleeder8@hotmail.com)

CITACIÓN: Montiel, G., y Bracho, K. (2018). El Liderazgo Directivo y la Gestión Administrativa en los Gerentes de las Escuelas Básicas. CIE. Vol. 1. (5), 01-16.

### Resumen

El propósito de la investigación: Determinar la relación entre el Liderazgo Directivo y la Gestión Administrativa de los gerentes de escuelas básicas de la parroquia Ricaurte del Municipio Mara. El tipo de investigación fue descriptivo correlacional, bajo un diseño, no experimental transeccional de campo, la población estuvo constituida por 115 sujetos entre directivos y docentes. Los resultados obtenidos determinaron que la aplicación de la planificación estratégica por parte de los gerentes educativos es baja por lo cual existen deficiencias en la gestión. Se proponen lineamientos para el Liderazgo Directivo con la finalidad de mejorar la Gestión Administrativa.

**Palabras Clave:** *liderazgo, gestión, administrativa, directivo.*

### Abstract

The purpose of the investigation: To determine the relationship between the Executive Leadership and the Administrative Management of the managers of basic schools of the Ricaurte parish of the Mara Municipality. The type of research was descriptive correlational, under a non-experimental, cross-sectional field design, the population consisted of 115 subjects, between managers and teachers. The results obtained determined that the application of strategic planning by the educational managers is low, which is why there are deficiencies in management. Guidelines for Management Leadership are proposed in order to improve Administrative Management.

**Keywords:** *leadership, management, administrative, executive*

## Introducción

En los últimos años, en los países latinos el liderazgo opera cambios verdaderamente significativos, donde los problemas se agudizan, debido a las características sociales, económicas y culturales, que invaden a todas las esferas. Esta situación de crisis se refleja también en la administración del sistema educativo que está dominado por diferentes dificultades que afectan la calidad de la educación tales como la poca preparación gerencial y la falta de un liderazgo efectivo.

De allí que el liderazgo es un tema crucial en donde las fronteras se han abierto a un espacio global; donde las organizaciones e instituciones permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o institución.

Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr. Obteniendo así un liderazgo eficiente y eficaz con respecto a sus seguidores.

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo. Un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o

ambiguo. La necesidad de un líder es evidente y real, y ésta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

En este orden de ideas en lo que se refiere a educación, recoge su naturaleza y complejidad histórico-social, es claro que los temas del liderazgo y la representación siempre han estado presentes de manera obligada. El liderazgo es más que una habilidad. Es un estilo de vida. Sólo los líderes excepcionales son capaces de reconciliar partes en pugna y objetivos disímiles, y reunirlos en un único y poderoso sistema, capaz de funcionar de un modo cooperativo y de aprender a partir de su propio desempeño.

El liderazgo y la búsqueda de la buena calidad en la educación son, factores recuperables. El ejercicio del liderazgo guarda una estrecha relación con su aceptación por parte de los integrantes del grupo de referencia. El liderazgo es entendido como una necesidad grupal, adecuado en las relaciones escolares y educativas en sentido amplio.

Con frecuencia los liderazgos en América Latina, cualquiera que sea el espacio de referencia, están acotados de origen y, entonces, su función queda circunscrita a la búsqueda de adecuaciones antes que transformaciones. Este es un riesgo que el quehacer educativo tiene que considerar. En todo caso, la búsqueda de la

buena calidad, de la excelencia y el liderazgo en educación supone un ejercicio permanente de corresponsabilidad y confluencia de voluntades en la perspectiva del interés general. Esa sería su característica irrenunciable si de atender a la esencia del quehacer educativo se trata. De allí que en consecuencia se amerita un cambio organizacional en las instituciones educativas el cual no se logra con el cambio de liderazgo, reglas, o normas, si no reconociendo la importancia de contribuir a la transformación de los procesos de gestión administrativo que se requieren para la educación, desde procesos de aprendizaje colectivo que contribuyen de manera efectiva al desarrollo organizacional.

De lo anteriormente expresado en Venezuela podemos decir que la preparación del líder para la gestión administrativa ha sido un punto preocupante siendo usual que en las instituciones educativas el personal directivo cumpla con sus funciones, sin haber recibido una preparación adecuada para dominar los aspectos cognoscitivos, habilidades, destrezas y aptitudes que le permitan llevar a cabo un trabajo gerencial efectivo. En tal sentido es de suponer que el líder o directivo no incentiva a su personal a cumplir tareas por lo que no se logran los objetivos primordiales en instituciones educativas; además se percibe que no realizan seguimiento de las actividades administrativas así como desconocen la capacidad de tomar decisiones.

En relación a esto, Montaner (2002), expresa lo siguiente “se requiere mucha habilidad para dominar la naturaleza del trabajo gerencial a fin de hacer frente a las tendencias cambiantes en la administración,

las habilidades y capacidades más importantes son aquellas que permiten a los directivos ayudar a los otros a ser eficientes y productivos en su trabajo” (P.8). Esto implica que el trabajo no depende solamente de las habilidades del empleado sino de la motivación, los incentivos y el ambiente laboral que produzcan satisfacción conducente a la ejecución de la tarea. Así mismo es tarea primordial del gerente educativo: planificar, organizar, dirigir, controlar y asignar tareas y responsabilidades además de coordinar esfuerzos entre otros.

Cabe señalar, que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y gerenciales el primero es muy importante para lo segundo, Un director de una institución educativa venezolana quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Tal vez sean líderes eficaces que desatan entusiasmo por doquier, pero carente de las habilidades administrativas ó gerenciales para canalizar la energía que desatan en otros.

Esto conduce a pensar que para el desarrollo de la gerencia y administración venezolana actual carecen de responsabilidades. Es decir el hecho educativo es una realidad dinámica, que por ende, requiere de gerentes con la capacidad de ser receptores de un cúmulo de información nueva, amplia y abundante, esto hace que los mismos deban tener la habilidad comprensora desarrollada y enérgica de actuar y dar respuestas acorde según sea el caso.

Es así como el liderazgo desempeña un rol fundamental para aprovechar tanto las fortalezas como las oportunidades del

entorno contribuyendo a minimizar las debilidades y amenazas por lo cual el liderazgo en el gerente es un factor importante para mantener un clima organizacional óptimo. El gerente líder es quizás lo más recomendable, pero sobre todo los gerentes de las instituciones educativas. Cuando en la actualidad se presentan situaciones donde es importante mantener una actitud inteligente para resolver de manera más viable y donde cada una de las partes involucradas esté convencida y se sientan satisfechas.

De allí que la historia venezolana nos ha ofrecido ejemplos extraordinarios de líderes que supieron responder a las necesidades de su época y proponer los grandes retos que hicieron trascendente la misión de este país y de sus generaciones. En los grandes momentos de crisis nacieron estos hombres que fueron los guías en la oscuridad, los maestros de sus generaciones, los héroes que arriesgaron la vida. Nunca como en este momento se ha necesitado el liderazgo de hombres y mujeres capaces de proponer estrategias globales y totalizadoras, no sólo en los niveles macro; también en este mundo multidisciplinario, y multiforme se requiere el liderazgo micro para los diversos intereses, grupos y organizaciones que integran esta Venezuela.

Por consiguiente, debido a que no existe una comprensión clara de lo que distingue a un líder de alguien que no los es, y acaso lo que es más importante, que distingue a un líder eficiente de uno ineficiente. Asimismo, en cuanto a la gestión administrativa, el director lo ejecuta sin criterios de adecuación que no se pueda ajustar a un patrón que correspondan a los objetivos institucionales previstos. Esto limita a reanudar las desviaciones que se

van presentando en el proceso gerencial, donde no existen canales de retroalimentación.

En particular el liderazgo gerencial educativo en esta parroquia no tiene oportunidades de insertarse a los cambios constantes de la sociedad, por lo cual no hay acceso a tecnología. Y tienden a perpetuar su propia desventura en la cual siempre ocuparan los estratos más bajos en el sistema productivo de la educación. Sin dirección a un desarrollo integral de calidad y eficiente no solo no tienen la oportunidad de obtener una preparación que le sirva como valor de uso y de cambio, sino que difícilmente hayan podido demostrar cómo vivir en sociedad y los frutos de una vida democrática puede proveer.

En otras palabras es imprescindible que el líder educativo de esta parroquia posea el entendimiento, el conocimiento sobre la visión y la misión de las instituciones educativas, encontrando en estos planteles, directores que no logran adecuarse a las políticas educativas, al igual que carecen de disposición para indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos, experimentar y evaluar consecuencias, las habilidades para crear espacios y prácticas dedicadas, respetables y respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas, y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se avancen, la equidad, la diversidad y la justicia social.

En efecto, todas estas situaciones según se observan en diversas instituciones de educación básica en el municipio Mara, son inquietantes por cuanto en lo que se refiere a liderazgo y gestión administrativa ejercido por los directivos quizás no satisfagan las necesidades y requerimientos

del sistema educativo venezolano, la cual demanda en algunos casos malestar al distorsionar el sentido de la educación y de su buen funcionamiento. En relación al planteamiento efectuado es oportuno llevar a cabo una investigación que permita determinar si existe alguna relación entre el liderazgo y la gestión administrativa del gerente educativo en las instituciones de educación básica de la parroquia Ricaurte del Municipio Mara.

## **Bases Teórico**

### *Liderazgo Directivo*

Según Chiavenato (2003 p. 563), Destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". Entonces cabe señalar que, aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración.

### *Estilos Básicos*

En este orden de ideas, Koontz (2004, p. 535), expresa que "Los estilos básicos de liderazgo, se basan en el uso de la autoridad de los líderes". De acuerdo con lo planteado con anterioridad, En este aspecto, El estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder, según como lo perciben los demás. El estilo se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación.

### *Liderazgo Democrático*

Según Koontz (1998, p. 537), "El líder democrático consulta a sus subordinados

respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación". Este tipo de líder va desde la persona que no emprende ninguna acción sin el recurso de sus subordinados hasta aquella otra que toma decisiones por si sola pero antes de hacerlo consulta a sus subordinados. Puede ser que los líderes de esta categoría conciban sus funciones no como reducidas a consultas de sus seguidores y a la atenta consideración de sus opiniones, sino también como hacer todo lo que este a su alcance por apoyar a sus subordinados en el cumplimiento de sus deberes.

### *Liderazgo Autocrático*

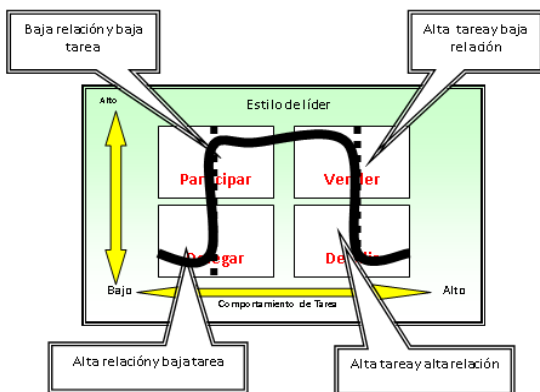
Por su parte, expresan Hersey, Planchar y Jonson (1998), citado por Vélchez, (2004), que "El líder autocrático se funda en el supuesto de que el poder deriva de la posición ocupada teniendo los subordinados el aceptar tal situación" (p. 122). Así como las políticas a implementar como se observa, el estilo de liderazgo autocrático implica hacer uso del poder en toda su dimensión, es decir, los subordinados solo tienen que responder a las órdenes que les imparten, sin tener la mínima participación en tomar decisiones o posiciones en cuanto a la forma de realizarse las actividades de las cuales son responsables.

### *Liderazgo Situacional*

No hay un estilo de liderazgo mejor que otro, depende de la situación. El liderazgo situacional es una contingencia que hace énfasis en los subalternos. El liderazgo de éxito se alcanza al seleccionar el estilo de liderazgo adecuado que Hersey y Blanchard (2003 p. 263), sostienen "es contingente al nivel de madurez o disponibilidad de los subalternos".



Gráfico N° 2  
Estilos de líderes



Fuente: Hersey y Blanchard (2003)

### Liderazgo Transformacional

En esta perspectiva, Davis y Newstrom (2000, p. 438), indican que un líder transformacional “Desempeña una función instrumental en el proceso de dirigir emprendiendo profundos cambios en las estrategias con la finalidad de posesionar a la organización para su futuro”, para ello el líder transformacional articula una visión y la difunde ante el equipo, para estimularlo a actuar modelando carismáticamente las conductas deseadas.

### Características a Fortalecer

En referencia a lo planteado Chiavenato (2000, p.158). Plantea que existen cuatro características básicas que el líder moderno debe conocer y desarrollar en su intrínseco ser, siendo estos las relaciones interpersonales con su subalternos vertientes en el trabajo en equipo lo cual posteriormente se verá reflejado en la toma de decisiones.

Todo esto bajo el ojo vigilante de la ética labor y personal del líder, todo esto es propio del ser humano en el comportamiento organizacional lo cual se

relaciona con los comportamientos denominados reglamentos. Como lo es el liderazgo directivo. En relación a lo anterior, las características de los líderes constituyen guías de seguimiento para sus subordinados, empleando modelos de gestión administrativa eficiente y eficaz en la estructura organizativa siendo muy específicos.

### Relaciones Interpersonales

Para poder entender como son las relaciones interpersonales entre los empleados de la empresa es importante tener en cuenta que un grupo es "un número de personas que interactúan entre sí, se identifican sociológicamente, y se sienten miembros del mismo" Urdaneta (2004 p. 30). De otra parte, los grupos pueden ser formales e informales: los primeros son aquellos que existen en la empresa en virtud del mandato de la gerencia para realizar tareas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y los segundos son grupos de individuos cuyas experiencias laborales comunes desarrollan un sistema de relaciones interpersonales que van más allá de aquellos establecidos por la gerencia. Lo ideal es que la gerencia propicie y facilite la evolución de los grupos de trabajo para que se conviertan en equipos de trabajo.

### Trabajo en Equipo

En este orden de ideas, el trabajo en equipo según Robbin (2000) citado por Franco, 2005, p. 53), “Es hecha por un grupo por lo común llamado comité y en donde el grupo tiene más información que un individuo, en particular” (p. 85). El grupo vende la idea de aceptar y facilitar su interacción y toma las decisiones en equipo,

siempre es democrática, esto quiere decir que estas decisiones son las más legítimas que pueden tomar en una institución educativa.

### *Toma de Decisiones*

En este orden de ideas Hadga y Yohnson (2000 p. 18), señalan que “La toma de decisiones se deben adoptar en base a dos criterios, que son preventivas: Cuando la decisión se toma sobre las bases anticipatorios y por tal motivo se quiere un propósito de las limitaciones y posibles problemas secundarios. Este tipo de decisión exige de la persona que dirige el control, constancia, cumplimiento y posición para adoptar otras decisiones están relacionados con la anterior y deben adoptar siempre que sean necesarias”.

### *Ética*

Entender el termino ética nos remonta a los inicios de la sociedad y nos lleva a la cuna de la civilización moderna del pensamiento, en la cual nace el significante del, ethika, de ethos, 'comportamiento', 'costumbre', principios o pautas de la conducta humana, a menudo y de forma impropia llamada moral (del latín, mores 'costumbre') y por extensión, el estudio de esos principios a veces llamado filosofía moral. Este trabajo se ocupa de la ética sobre todo en este último sentido y se concreta al ámbito de la civilización occidental, aunque cada cultura ha desarrollado un modelo ético propio.

### *Gestión Administrativa*

La gestión administrativa es un proceso sistemático que consisten planear, organizar y controlar las actividades para alcanzar los objetivos que se han trazado

mediante el aprovechamiento de los empleados y los demás recursos. A partir de esto, Ivancevich. Et al (1998, p. 23), citado por Guerrero (2007), plantea que “La gestión administrativa es el proceso emprendido por uno o más individuos para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquiera trabajando solo no podría alcanzar”.

### *Funciones Administrativas*

En tal sentido, Ivancevich, Lorenzi Skinner (2001) (Citado por Barrero, 2003, p. 49), “La gestión es un proceso que comprende determinadas funciones o actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr el objetivo de la empresa” (p. 12). Esta definición implica la necesidad de considerar la gestión como un proceso de origen organizacional que involucra la ejecución funcional de un conjunto de actividades planificadas en función de lograr unos propósitos específicos. Aplicado esta definición al ámbito institucional se refiere al conjunto de actividades vinculadas a la administración.

### *Planificación*

Asimismo, la planificación es un proceso el cual precisan los objetivos que se desean lograr. Para Pascual (2.003), “La planificación procura estudiar y conducir las acciones con una perspectiva de cambios sustanciales de la situación” (p. 74), en efecto la planificación supone una filosofía determinada de quienes van a dirigir las instituciones. Para Posner (2.000), define la planificación como “El proceso administrativo de escoger y realizar los mejores métodos para satisfacer las políticas y los objetivos previstos” (p. 100),

es decir, ejecutar operacionalmente las actividades para dichas acciones.

### *Organización*

Al respecto Koontz y Weihrich (2.004), define la organización como “La agrupación de las actividades determinadas para alcanzar algunos objetos y asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisar y coordinar tanto en sentido horizontal como en vertical toda la estructura de la organización” (p. 181). La organización como función permite materializar los objetivos planteados y definir actividades, además aquí se ordena las funciones y relaciones de la empresa debiendo recibir un criterio racional para alcanzar los objetivos.

### *Dirección*

Según Méndez, (2.000), expone que “El proceso de dirección alude en sí de conducir por parte de los administradores o gerentes a los miembros de la organización, con el objeto de ejecutar los planes de desarrollo y por consiguiente alcanzar los resultados propuestos” (p. 41). Este enfoque sobre la dirección supone un gerente asertivo desempeñándose en sus diversos roles, coordinador, facilitador, guía, entre otros; Como personas que no solo trata de ajustar la organización a las exigencias del entorno, sino que también orienta al individuo y a los grupos para actuar eficaz y eficientemente al interior de la organización, es decir, trata de atraer el interés individual con el organizacional.

### *Control*

En este aspecto, el control es un indicador en el proceso administrativo

dinámico que representa la fuente de retroalimentación del sistema permitiendo evaluar los ajustes entre el plan establecido y la situación real a nivel práctico. Según Stoner (2.001), “El gerente en la práctica del mismo para medir el progreso de las acciones desarrolladas, ya que no existe evaluación sin previa planificación organización y ejecución” (p. 139). Aunado a esto, el control permite monitorear si las actividades se están desarrollando y si estos se encuentran acordes con los objetivos propuestos.

## **Metodología**

### *Naturaleza de la Investigación*

El presente estudio se encuentra asentado bajo la filosofía positivista, el cual busca el objeto de los supuestos teóricos y empírico que constituye un todo sobre el estado actual de un hecho, situación o persona. Según Chávez (2001), citado por Pérez (2005)” esta tendencia sigue un enfoque que se orienta al método empírico experimental. Sostiene que fuera del ser humano no existe una realidad social externa y objetiva ya concebida. Su objetivo se basa en manifestar la realidad existente sin modificarla.

### *Tipo de Investigación*

De igual manera, se considera según el método utilizado como descriptivo y correlacional, ya que, por cuanto permitió describir y medir la relación existente entre la variable liderazgo y gestión administrativa de los gerentes de los planteles de educación básica.

En tal sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2003), plantean “el propósito del investigador consiste en describir



situaciones, eventos y hechos” (117 p). Para Bavaresco (2004), “la investigación descriptiva consiste en describir sistemáticamente características homogéneas de los fenómenos estudiados sobre la realidad” (26 p). De esta forma se orienta a seleccionar la información relacionada con el estado real de las situaciones.

En la misma forma, se establece que las medidas en el cual las variables objeto de estudio se relacionan entre sí. Según Chávez (2001), “los estudios correlacionales están dirigidos a determinar el grado de relación entre variables, manifestando el nivel en que una depende de la otra” (185 p). En efecto se determinó el grado de relación existente entre las variables en un tiempo y lugar determinado, en este caso, las escuelas básicas de la parroquia Ricaurte del Municipio Mara.

### *Diseño de Investigación*

El diseño de la investigación es el plan metodológico que orienta el estudio. Para este caso: es no experimental, transeccional y de campo, es decir sin control de las variables que se operan deliberadamente, sino que solo se observan las variables para analizarlas y explicarlas derivando teorías. En este mismo orden, Hernández, Fernández y Baptista (2003 p.189) señalan “la investigación no experimental es la que se hace sin manipular las variables, es decir, donde no es manipulada la variable independiente, pues el hecho ya ha ocurrido y ésta no puede ser manipulada”

Asimismo, es transeccional por que se realizó una recopilación de información en el mismo momento y espacio con fines de diagnóstico; al respecto, Hernández, et al (2003) plantean “son aquellas que

recolectan datos en un solo momento y en un tiempo único” (191 p). En efecto, se indagan las variables liderazgo y gestión administrativa del director para ver cómo se comportan en las escuelas básicas en estudio, a partir de sus dimensiones e indicadores.

Igualmente, el estudio es de campo, porque se verifican los hechos en un lugar determinado. Al respecto, señala Arias (2004), que “la investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular las variables” (28 p). En líneas generales, el comportamiento de los individuos se detecta verazmente en el lugar donde ocurren los hechos.

### *Población y Muestra*

#### *Cuadro1.*

#### *Distribución de Población*

N	Instituciones Educativas	Direc.	Doc.	Total
01	Francisco A. García.	3	13	16
02	Monte Verde”	1	9	10
03	Los Vaquiros.	2	10	12
04	Ancón Bajo”	1	8	9
05	José Ángel Huerta.	1	6	7
06	Guareira”	2	8	10
07	Ana Sara Hernández	1	9	10
08	Leonor de Fernández	2	10	12
09	Luis Piñerua.	1	6	7
10	Palo Uno.	1	4	5
11	El Caimito.	1	3	4
12	Brisas de Mara.	1	6	7
13	San Andres.	1	2	3
14	Los Membrillos.	1	2	3
<b>Total</b>		19	96	115

*Elaboración Propia (2017)*

La muestra forma parte de la población y es la que permite generalizar los resultados de la investigación para Hernández, Fernández y Baptista (2003) “la muestra es un subconjunto de la población” (305 p). Esto deduce que la muestra es representativa. Para esta investigación se

realiza un censo poblacional debido que la población a ser estudiada es manejable en cuanto al número de sujetos.

#### *Técnicas de recolección de Datos*

En la presente investigación se utiliza como técnica de recolección de datos, la encuesta. Para Muñoz (1998), citado por Pérez (2005), se define “como la recopilación de datos concretos dentro de un tópico específico y mediante el uso de cuestionarios o entrevista con preguntas y respuestas precisas que permiten hacer una rápida tabulación y análisis de esta información”. (56 p).

#### *Instrumentos.*

Los instrumentos dirigidos a los directivos son dos cuestionarios denominados (Montidi) y a los docentes (Montiedo), constan de cuarenta y cinco ítems cada uno, utilizando la escala Likert con 4 alternativas de respuestas: siempre, casi siempre, algunas veces, nunca que miden las variables liderazgo y gestión administrativas a partir de las dimensiones: estilo básicos, características a fortalecer, elementos de gestión, indicadores de gestión, específicamente los indicadores democráticos, autocráticos, situacionales, transformacional, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, toma de decisiones, métrica, planificación, organización, dirección, control, eficiencia, eficacia y productividad.

#### *Validez*

El instrumento, esté será sometido a la validez de su contenido, para ellos se entregó a tres (3) expertos en investigación, con el fin de analizar si el instrumento establecido mide las variables expuestas en

la presente investigación, determinando la pertinencia de los ítems y la concordancia con los objetivos, el tipo y diseño de la investigación, la coherencia y redacción de ítems.

#### *Confiabilidad*

Según Hernández, Fernández, & Baptista, (2003) “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales.” Asimismo, una vez aplicada la fórmula del coeficiente de Alfa Cronbach, se calculó que la confiabilidad del instrumento se ubica en el 0.96 determinando que el instrumento es confiable un 96 % lo cual se considera un índice altamente confiable, implicando la pertinencia del instrumento. Permitiendo al investigador proceder en la aplicación del mismo en las escuelas básicas de la parroquia Ricaurte del Municipio Mara.

#### *Técnicas de Análisis de Datos*

El análisis de los datos, se realizó a través de la estadística descriptiva mediante la distribución frecuencial y cálculo del total de datos, lo que se obtendrá al multiplicar la frecuencia de las alternativas por su valor correspondiente, igualmente estos resultados fueron divididos entre el número de sujetos encuestados para obtener el total de los puntaje a los que se les calculó la media aritmética, de manera de establecer el comportamiento de los indicadores, dimensiones y variables objeto de estudio.

Por otro lado, para determinar el grado de relación entre las variables liderazgo y gestión administrativa se construyó un baremo compuesto de alternativas, puntaje, categoría y rango:

**Cuadro 2.**  
**Baremo para Categorizar**  
**Respuestas**

Alternativa	Puntaje	Categoría	Rango
Siempre	76% - 100%	Alta	IV
Casi siempre	51,1% - 75,5%	Medio Alta	III
Algunas Veces	25,5% - 50,5%	Medio Baja	II
Nunca	0% - 25%	Baja	I

*Elaboración Propia (2017)*

## Resultados

Con el análisis de este estudio se presentan los resultados de las variables liderazgo y gestión administrativa de acuerdo con cada dimensión. Dichos resultados se presentan en tablas y muestran los datos obtenidos de la aplicación del instrumento para los directivos y para los docentes.

Al mismo tiempo cabe señalar que dicho análisis se efectuó bajo la estadística descriptiva en base a frecuencia y porcentajes; luego de realizar la interpretación y discusión de los datos, es fueron discrepados con el baremo diseñado para tal efecto. De igual modo se interpreta el índice del coeficiente de Pearson, el cual permitirá establecer la relación entre las variables objeto de estudio.

**Variable: Liderazgo Directivo**  
**Dimensión: Estilos Básicos**

**Tabla 1. Tabla General de la Dimensión: Estilos Básicos**

Indicadores	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Nunca	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
	%	%	%	%	%	%	%	%
Democrático.	47.3	43.4	36.8	39.2	12.3	11.1	3.5	6.2
Autocrático	29.8	31.6	45.6	40.9	22.8	21.5	1.7	5.9
Situacional	36.8	26.0	42.1	40.6	17.5	23.6	3.5	9.7
Transformacional	3.5	12.8	8.8	14.6	24.5	19.4	63.1	53.1
Promedio	29.3	28.4	33.3	33.8	19.2	18.9	17.9	18.7
%	28.8		33.5		19.0		18.3	

*Elaboración Propia (2017)*

El análisis de la dimensión estilos básicos proyectó como resultado el 33.5 % de los directivos y docentes de las Escuelas Básicas de la Parroquia Ricaurte Municipio Mara opinan que casi siempre identifican los estilos básicos del liderazgo directivo, el 28.8 % para la alternativa siempre, un 19% algunas veces, el 18.3% expreso que nunca.

Dichos resultados coinciden con las proposiciones de Gadner, H. (2002), quien sostiene que cualquier dirección escolar requiere un líder con capacidad propia de un estilo de liderazgo, que orienta una visión personal de excelencia, al trabajar en forma cooperativa por medio de las demás. A continuación se presenta Tabla N° 1 la cual da respuesta al segundo objetivo específico, dirigido a: Describir las características a fortalecer en el Liderazgo directivo de las escuelas básicas de la Parroquia Ricaurte del Municipio Mara, siendo esta la segunda dimensión relacionada con la primera variable en estudio.

**Variable: Liderazgo Directivo**  
**Dimensión: Características a Fortalecer**

**Tabla 2**  
**Tabla General de la Dimensión: Dimensión: Características a Fortalecer**

Indicadores	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Nunca	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
	%	%	%	%	%	%	%	%
Relaciones Interpersonales	10.5	17.3	26.3	25.7	26.3	44.4	36.8	12.5
Trabajo en equipo.	19.3	24.6	31.5	35.4	40.3	33.6	8.8	6.2
Toma de Decisiones.	24.5	33	36.8	30.5	33.3	30.9	5.2	5.5
Ética.	21.0	30.9	36.8	27.7	35.0	28.1	7	13.2
Promedio	18.8	26.4	32.8	29.8	33.7	34.2	14.4	9.3
%	22.6		31.3		33.9		11.9	

*Elaboración Propia (2017)*

En el análisis de la dimensión características a fortalecer, se pudo apreciar que el 33.9% consideran que algunas veces los directivos y docentes de las Escuelas

Básicas de la Parroquia Ricaurte Municipio Mara describen las características a fortalecer en el liderazgo directivo, el 31.3% piensan que casi siempre, mientras que el 26.6% opinan siempre y el 11.8% nunca. Es hacer notar que estos resultados coinciden con Senge, P., (2002), quien define el liderazgo como la capacidad de movilizar a la gente para afrontar problemas difíciles. Al mismo tiempo destaca las maneras más efectivas de los líderes de desarrollar sus capacidades y afianzar sus características propias que lo distinguen.

Variable: Liderazgo Directivo  
Dimensión: Estilos Básicos y Características a Fortalecer.

Tabla 3  
Tabla general de la variable: Liderazgo Directivo.

Dimensión	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Nunca	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
	%	%	%	%	%	%	%	%
Estilos Básicos	28.8		33.5		19.0		18.3	
Características a Fortalecer	22.6		31.3		33.9		11.9	
Promedio	25.7		32.4		26.4		15.1	
%	24.9							

Elaboración Propia (2017)

De acuerdo a la tabla anterior se puede verificar que el comportamiento de la variable Liderazgo Directivo refleja un 32.4% respondiendo casi siempre, el 26.4% algunas veces, el 25.7% siempre y el 1.5% nunca. Al apreciar la tabla se puede detectar un valor del 24.8% que al contrastarla con el baremo de medición se ubica en la categoría muy baja lo que indica que existe una muy baja relevancia en relación al Liderazgo Directivo. En contradicción a lo planteado por Villegas (2000), quien afirma que el liderazgo va más allá de los cambios estructurales de la organización y penetraran en la forma de cómo los

individuos interactúan para desarrollar cambios exitosos, donde proporcionará, contribuirá, participará y adoptará la pertenencia para demostrar confianza, organización y mantendrá plenamente sus responsabilidades normales adaptado al proceso de habilidades provenientes a satisfacer las necesidades.

Tabla 4  
Tabla General de la Dimensión: Elementos de Gestión

Indicadores	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Nunca	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
	%	%	%	%	%	%	%	%
Planificación	24.5	24.6	47.3	33.3	35.6	35.4	3.5	6.6
Organización	29.8	30.5	47.3	33.7	19.3	26.0	3.5	9.7
Dirección	10.5	20.5	26.3	37.8	49.1	35.8	14.0	5.9
Control	22.8	24.6	50.8	34	22.8	36.4	3.5	4.8
Promedio	21.9	25.0	42.9	34.7	31.7	33.4	6.1	6.7
	23.4		38.8		32.5		6.4	

Elaboración Propia (2017)

En la tabla se analiza la dimensión elementos de gestión la cual arrojo como resultado el 38.8% de los directivos y docentes de las Escuelas Básicas de la Parroquia Ricaurte Municipio Mara manifestaron que casi siempre definen las funciones administrativas dentro de las instituciones educativas objeto de estudio, el 32.5 % dice que algunas veces, el 23.4% admite que siempre y el 6.1% nunca. Con respecto a los resultados se consideran que estos se corresponde a lo planteado por Méndez (2000), quien afirma que los elementos de gestión son partes claves para el desarrollo de las organizaciones o instituciones educativas y en consecuencia responde a caracterizar los elementos de gestión gerencial.

Variable: Gestión Administrativa.  
Dimensión: Indicadores de Gestión



**Tabla 5**  
*Tabla General de la Dimensión: Indicadores de Gestión*

Indicadores	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Nunca	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
	%	%	%	%	%	%	%	%
Eficiencia	22.8	25.3	47.3	36.4	28.1	29.9	1.7	8.3
Eficacia	24.6	26.0	47.3	33.3	26.3	30.2	1.7	10.4
Productividad	17.5	25.5	28.0	35.4	29.8	31.9	24.5	10.4
Promedio	21.6	25.6	40.8	35.0	27.9	30.6	9.3	9.7
%	23.6		37.9		29.2		9.5	

*Elaboración Propia (2017)*

En el análisis de la tabla N° 5 se pudo observar que el 37.9 % consideran que casi siempre los directivos y docentes de las Escuelas Básicas de la Parroquia Ricaurte Municipio Mara caracterizan los indicadores de Gestión empleado en las instituciones educativas, el 29.2 % piensa que algunas veces, mientras que el 23.6% dice siempre y el 9.5% nunca. Es de destacar que estos resultados coinciden con Serna (2003), quien especifica que los indicadores como la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de toda una institución o de una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalado una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas

Variable: Gestión Administrativa.

Dimensión: Elementos de Gestión e Indicadores de Gestión.

**Tabla 6**  
*Tabla general de la variable: Gestión Administrativa*

Dimensión	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Nunca	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
	%	%	%	%	%	%	%	%
Elementos de Gestión	23.5		38.8		32.5		6.4	
Indicadores de Gestión.	23.6		37.9		29.2		9.5	
Promedio	23.5		38.3		30.8		7.9	
%	25.1							

*Elaboración Propia (2017)*

De acuerdo a la tabla anterior se puede apreciar que el comportamiento de la variable Gestión Administrativa se refleja de la siguiente manera: 38.8% respondiendo casi siempre, el 30.8% algunas veces, el 23.5% siempre y el 6.4% nunca. Al revisar la tabla se puede detectar un porcentaje del 25.1% y al contrastarla con el baremo de medición se ubica en la categoría medio baja lo que refleja que existe poca relevancia en relación a la variable Gestión Administrativa. En contradicción a lo anterior se hace referencia a lo que afirma Serna (2003), expresan que la gestión gerencial de una institución es el conjunto de procesos puestos en marcha orientados por la adopción de decisiones que determinen la actividad de esa institución. Es decir es la gestión gerencial quien define el conjunto de acciones que conducen al logro de los objetivos previamente establecidos dentro de una institución.

**Tabla 7**  
*Correlación entre las Variables Liderazgo Directivo y Gestión Administrativa*  
*Elaboración Propia (2017)*

	Liderazgo Directivo
Gestión Administrativa	0.5*
Sig.	0.01
N	115

\* La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)

Con el propósito de establecer la relación entre inteligencia emocional y liderazgo del gerente educativo en las instituciones investigadas se realizó una prueba de correlación de Pearson, en cuyo caso se puede apreciar una correlación reveladora,



al nivel 0.01 entre las variables estudiadas, observándose en la Tabla N° 7. Se procedió a utilizar la formula estadística siguiente, ratificada por los resultados obtenidos, después de la aplicación del programa estadístico SPSS (v 10.0).

Una vez aplicada la formula se obtuvo un coeficiente de correlación de Pearson de 0.05 a un nivel de significancia del 0.01 determinándose que existe una correlación muy baja entre las variables representando que el Liderazgo directivo se relaciona con la gestión administrativa de forma muy baja por lo que se infiere que a medida en que se desarrolle el liderazgo directivo también se desarrollara la gestión administrativa pero, en muy baja proporción.

### **Conclusiones**

Las conclusiones del estudio se deduce de los resultados del análisis de las variables Liderazgo Directivo y Gestión Administrativa las Escuelas Básicas de la parroquia Ricaurte del Municipio Mara. Inmediatamente se procede a las exposiciones de dichas conclusiones, se puede deducir que existía una deficiencia en lo que respecta a identificar los estilos básicos del liderazgo sobre este aspecto los resultados obtenido casi siempre identifican el liderazgo democrático, autocrático, situacional y transformador.

Asimismo, los gerentes educativos muestran serias deficiencias en sus características a fortalecer como son relaciones interpersonales, trabajo en equipo, toma de decisiones y ética. Por lo que se infiere que no existen intenciones de fortalecer estas características y en consecuencia afecta negativamente el

liderazgo de los gerentes que conducen las organizaciones educativas objeto de estudio.

Del mismo modo, se concluye que a lo referente a los elementos de gestión se ejecutan y cumplen muy poco por parte de los gerentes educativos es decir en relación lo resultados casi siempre se gestionan los elementos de planificación, organización, dirección y control. Estos elementos se consideran insuficientes en la gestión genere la por lo que afecta de manera negativa el direccionamiento de las instituciones educativas objeto de este estudio.

Por otra parte, los gerentes educativos demuestran carencia en el monitoreo de los indicadores de gestión. De acuerdo a los resultados arrojados casi siempre caracterizan los indicadores de gestión.

Al establecer la relación entre el liderazgo directivo y la gestión administrativa de los gerentes educativos de las Escuelas Básicas de la parroquia Ricaurte del Municipio Mara los resultados indicaron, que en la medida que se desarrolla un efectivo liderazgo directivo aumentara pero en muy baja proporción la gestión gerencial de los gerentes educativos.

### **Referencias Bibliográficas**

- Arias, F. (2004). El Proyecto de Investigación. Caracas – Venezuela, Editorial Epistime, C.A.
- Barrero, (2003), El liderazgo y los conocimientos de los procesos administrativos. Maracaibo (Trabajo

- de Maestría). Universidad Experimental Rafael María Baralt.
- Bavaresco, A. (2001). Proceso Metodológico en la Investigación. Maracaibo- Venezuela. Editorial de la Universidad del Zulia.
- Chávez N. (2001), Introducción a la Investigación Educativa. Venezuela: Editorial Gráfica, S.A.
- Chávez, N. (2001). Introducción a la Investigación Educativa. Maracaibo – Venezuela.
- Chiavenato I. (2003). Administración, teoría, procesos y práctica. 3ra Ed. México. D.F. Editorial McGraw – Hill Interamericana, S.A.
- Davis y Newstron (2000) Comportamiento Humano en el Trabajo. 10º edición, México. Editorial McGraw – Hill.
- Franco (2005), Estrategias de la planificación Gerencial del director y el Desempeño Laboral de los Docentes de la I y II Etapa de Educación Básica. Universidad Rafael Bellosso Chacín. Maracaibo.
- Gardner, H. (2002). La educación la mente y el conocimiento de las disciplinas. Lo que los estudiantes deberían comprender. Colombia: Grupo editorial Roma.
- Guerrero, G. (2007). Ética y Valores: Bases para la capacitación del Gerente del Siglo XXI. Editorial Kairós.
- Hernández R, Fernández C. y Baptista P. (2003). Metodología de la Investigación. México. D.F. McGraw – Hill Interamericana, S.A.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (2003). Life cycle theory of leadership. Training and Development Journal, 23, 26-34
- Ivancevich (2005). Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Procesos. Duodécima Edición Mc Graw Hill. Interamericana México.
- Ivancevich, J.; Gibson, J.; Donnelly, J. y Konopaske, R. (2005). Las organizaciones. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). Administración. Naucalpan. México. McGraw – Hill Interamericana, S.A.
- Koontz, H. y Weihrich, S. (2004). Los Elementos de la Administración. México. Sta. Edición. Editorial McGraw-Hill.
- Lorenzi Skinner (2001) Relaciones Interpersonales y Competencias del Gerente. Thomson Learning Ibero.
- Méndez, E. (2000). Gerencia Académica. Maracaibo – Venezuela. Editorial de la Universidad del Zulia.
- Méndez, E. (2000). Gerencia Académica. Maracaibo – Venezuela. Editorial de la Universidad del Zulia.
- Mendez, E. (2000). Hologerencia Académica. Maracaibo – Venezuela, Editorial de la Universidad del Zulia Ediluz.
- Pascual (2003), Cómo trabajar en equipo. Relaciones de calidad con jefes y compañeros (Equipos de alto rendimiento Cap.1) N°9. Editorial Deusio. El Comercio.

- Pérez, M. (2005). Desarrollo de Habilidades del Personal Directivo en Instituciones Educativas. Editorial Trillas. México.
- Posner P. (2000) El Director como gestor de los aprendizajes escolares. Aique. Argentina.
- Robbins, S. (2000). Comportamiento Organizacional. Mexico: Editorial Prentice Hall.
- Robbins, S. (2000). La Administración en el Mundo de Hoy. México, Editorial: Prentice. Hall Hispanoamericana, S.A.
- Senge, P. (2002). La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Argentina: Granica.
- Serna, H. (2003). Gerencia Estratégica. 6ta Edición. Sana Fe de Bogota – Colombia. Editorial 3R Editores.
- Serna, H. (203). Índices de Gestión. Bogota – Colombia. Editorial 3R Editores. LTDA.
- Stoner, J. (2001) Administración. México, Editorial: Prentice. Hall Hispanoamericana, S.A.
- Vilchez J. (2004), Cómo entender mi estilo de liderazgo. Editorial, Oveja negra, Santa Fe de Bogotá. Colombia.
- Villegas, J. (2000). Lo imaginario: entre las ciencias sociales y la historia. Medellín: Universidad Eafit.